

# Dorota Konkolewska

---

## System zarządzania jakością w nowo powstałych podmiotach gospodarczych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 109, 119-136

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MGR DOROTA KONKOLEWSKA*

Uniwersytet Szczeciński

## SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W NOWO POWSTAŁYCH PODMIOTACH GOSPODARCZYCH

### Wprowadzenie

Podjęmowane przez przedsiębiorców wyzwania tworzenia podmiotów gospodarczych ukierunkowanych na zysk nie są już procesem tak łatwym decyzyjne jak w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Mimo szeregu usprawnień wdrażanych na gruncie powszechnie obowiązującego prawa, sprowadzających się do ułatwień i uproszczeń w rejestracji podmiotu gospodarczego poprzez dokonanie wpisu ewidencyjnego, uzyskanie numeru identyfikacji podatkowej lub numeru statystycznego, rocznych ulg w wymiarze składek ZUS, odroczeń podatków bezpośrednich, dofinansowań z funduszy Unii Europejskiej oraz z funduszy dystrybuowanych przez urzędy pracy na tworzenie nowych miejsc pracy – podjęcie działalności gospodarczej i jej utrzymanie w dobie tak dużej konkurencji jest dużym wyzwaniem. Należy jednak podkreślić, iż sukces nowo powstałego przedsiębiorstwa zależy zawsze od ludzi. Oni są inicjatorami postępu technicznego i organizacyjnego oraz innowacyjności<sup>1</sup>. Badanie skutecznych i efektywnych metod zarządzania doprowadza do poszukiwania koncepcji, które pomagają efektywnie funkcjonować w trudnych warunkach dynamicznego i trudnego do przewidzenia otoczenia.

---

<sup>1</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie procesami w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 2008.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zagadnień wskazujących możliwości podejmowania przedsięwzięć warunkujących przygotowanie nowo powstałego podmiotu gospodarczego do prowadzenia działalności gospodarczej wykorzystującej wiedzę naukową w zakresie zarządzania przez jakość. Bez dobrego przygotowania wdrażanie nieprzemyślanych rozwiązań w zakresie zarządzania może powodować duże koszty dla firmy. Niektórym z nich można zapobiec, przygotowując właściwy plan przedsięwzięcia. Planowanie działalności jest narzędziem aktywnego sterowania procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie<sup>2</sup>. Warto w planie działania firmy uwzględnić procesy zarządzania przez jakość, które skierowane na zaspokojenie potrzeb klientów przyczynią się do sukcesu sprawnie działającego podmiotu.

W niniejszej pracy omówiono problematykę poszukiwania nowych trendów w zarządzaniu dla nowo powstałych podmiotów gospodarczych i możliwości poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych, jakie daje współczesna wiedza w odniesieniu do organizacji zarządzanej projakościowo.

## 1. Specyfika nowego podmiotu gospodarczego

W teorii ekonomii przedsiębiorczość jest rozumiana jako zorganizowany proces działań ukierunkowany w danych warunkach na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku. W procesie realizacji przedsięwzięć uwaga winna być skupiona głównie na:

1. innowacji i kreatywności,
2. umiejętności wykorzystywania okazji,
3. pomysłowości,
4. ryzyku (niepewności)<sup>3</sup>.

Postępowanie człowieka wykorzystującego możliwości działania nowego podmiotu gospodarczego funkcjonującego na wymagającym rynku musi być skierowane na:

- a) postrzeganie nowych szans i ich wykorzystanie,
- b) aktywność,

---

<sup>2</sup> A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 7.

<sup>3</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsiębiorczosc>

- c) skłonność do podejmowania ryzyka (druga szansa może się już nie powtórzyć),
- d) umiejętności asymilacji w nowych warunkach,
- e) innowacyjność,
- f) motorykę działania.

Przedsiębiorca to człowiek, który ciągle poszukuje nowych, twórczych ulepszeń. To ten, który stawia sobie ambitne cele, by dorównać najlepszym na rynku.

Współczesna definicja przedsiębiorczości przechodziła swoistą ewolucję, bowiem poszczególni uczeni wnosili do niej swój wkład. Termin „przedsiębiorczość” po raz pierwszy pojawił się na przełomie XVIII i XIX wieku. Początków przedsiębiorczości należy upatrywać w rewolucji przemysłowej i rodzącym się kapitalizmie. Związane to było z ekonomizacją życia społecznego, odpowiednim wykorzystaniem potencjału kapitałowego, surowcowego i ludzkiego. Za prekursorów przedsiębiorczości uważa się: A. Smitha, J.B. Saya i J. Schumpetera<sup>4</sup>. Zagadnieniami z zakresu przedsiębiorczości w XX wieku zajmowali się również: Frank H. Kinght (1921), H.B. Hostelitz (1952), A. Cole (1959), D. McClelland (1961), M. Casson (1961), W. Gartner (1985), H.H. Stevenson, M.J. Roberts, H.I. Grousbeck (1989), K. Janus (1992)<sup>5</sup>. Oni też „uksztaltowali” pojęcie przedsiębiorczości funkcjonujące w dzisiejszej literaturze – jako czwarty czynnik produkcji (obok kapitału, ziemi i pracy) lub swoistą formę pracy, będącą zespołem cech i zachowań w zakresie gotowości do podejmowania ryzyka poprzez wykorzystanie okazji do działania, umiejętności dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów.

## 2. Pojęcie jakości w różnych ujęciach

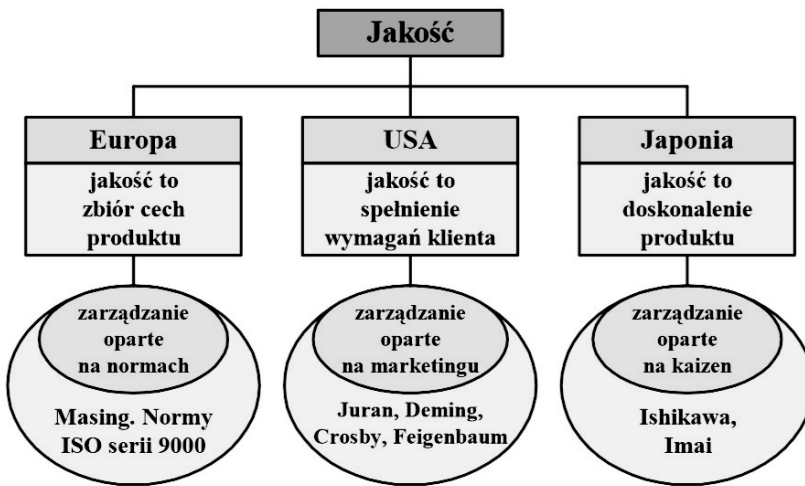
Termin „jakość” (z greckiego *poiotes*) po raz pierwszy został użyty przez Platona, który twierdził, że nie wszystkie zjawiska da się zmierzyć i w pełni

---

<sup>4</sup> *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, pod. red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 19, 20.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 19–20.

opisać<sup>6</sup>. Później Arystoteles zaliczył jakość, obok ilości, relacji, substancji, miejsca, czasu, położenia, dyspozycji i procesów, do czynników opisujących świat<sup>7</sup>. Definicja jakości w zależności od umiejscowienia w świecie gospodarczym działalności rynkowej różni się od siebie. Definicję jakości wg triady gospodarczej prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Definicja jakości

Źródło: Z. Zymonik (Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Zakład Zarządzania Jakością), materiał pochodzący z wykładu wygłoszonego we Wrocławiu w roku 2002.

Powstanie gospodarczej triady zaostriżyło konkurencję i zintensyfikowało międzynarodowe współzawodnictwo we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, także w sferze postrzegania i świadomości znaczenia roli jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednym z niewrażliwych czynników i wyznaczników tego współzawodnictwa jest właśnie jakość wyrobów, procesów, systemów, i także zarządzania. Armand Feigenbaum na Europejskim Kongresie Jakości w 2000 r. zaprezentował trzy podstawowe

<sup>6</sup> I.P. Rutkowski, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011, s. 117.

<sup>7</sup> R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

kierunki rozwoju, które, jego zdaniem, przyczyniły się do zmian w biznesie, nauce, opiece zdrowotnej, a także w innych obszarach gospodarki światowej. Kierunki te zdeterminują podejście do jakości w obecnym stuleciu. Są to:

1. Rynek globalny, który będzie skoncentrowany na kliencie i tworzonej dla niego wartości.
2. Nowe technologie (cyfrowe), które określą wymagania, a ich spełnienie będzie warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa na globalnym rynku.
3. Innowacyjne sposoby zarządzania, które wyznaczą nowe granice odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw<sup>8</sup>.

W świetle powyższych rozważań przyjąć należy, iż współczesna jakość to:

1. przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku (W.E. Deming),
2. ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi, decydujący o ich zdolności zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb (wg normy ISO).

Rewolucja w sferze zarządzania jakością, której dokonali Japończycy, wykorzystując zasady sformułowane przez amerykańskiego specjalistę od zarządzania E. Deminga, doprowadziła do ujmowania tego zagadnienia na wielu płaszczyznach:

- a) wartości – wysoka wartość to ta, która oddaje najwyższą zgodność z przyjętymi normami i jak najniższy koszt, bowiem klient będzie chciał nabyć produkt lub usługę o najwyższej jakości po możliwie jak najniższej cenie,
- b) produktowej – standardy, które musi spełnić produkt wg normy ISO 9001:2000,
- c) użytkownika – spełnienie potrzeb klienta.

Wprowadzenie przez A.J. Blikle doktryny jakości sprowadziło jej ideę do trzech podstawowych zasad<sup>9</sup>:

- ciągłego doskonalenia – w którą włączeni są wszyscy pracownicy,
- współpracy – polegającej na analizie rzetelności pracy przez samych pracowników, bez współzawodnictwa między nimi („wyścig szczurów” przekreśla szanse na dobrą jakość),
- racjonalności – polegającej na umiejętności pomiaru jakości i późniejszej analizie możliwości jej poprawy.

<sup>8</sup> Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

<sup>9</sup> A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, Warszawa 2009, s. 24.

Kompleksowy system zarządzania jakością (TQM) dotyczy jakości produkcji, dystrybucji i obsługi klienta<sup>10</sup>. TQM jest narzędziem do usuwania błędów poprzez kompleksowe działania, które dążą do poprawy pracy we wszystkich sferach działania firmy, tj. w zaopatrzeniu, księgowości, marketingu, kadrach, zbycie itp. TQM jest systemem zarządzania jakością, który tworzą narzędzia, metody, procedury i wartości. Obszarem strategicznym TQM objęte są dwie kategorie:

- ludzie i zespołowe rozwiązywanie problemów,
- strategia jakości zorientowana na klienta.

Wdrożenie kompleksowego zarządzania jakością oznacza dla nowo powstałej firmy poważne zaangażowanie, bowiem wymaga wiedzy o personelu, o kliencie, jego potrzebach, oczekiwaniach i preferencjach. Ważnym elementem jest wdrażanie systemów opartych na normach ISO. Seria norm ISO 9001 zawiera następujące zasady zarządzania jakością<sup>11</sup>:

- orientacja na klienta (rozumienie jego potrzeb, oczekiwań i preferencji, doskonalenie zdolności do zaspokajania potrzeb klientów),
- przywództwo (sformułowanie misji i wypracowanie wizji przyszłości firmy i podanie ich do publicznej wiadomości),
- zaangażowanie ludzi (pracownicy utożsamiają się z celami firmy, włączani są do podejmowania decyzji i doskonalenia procesów),
- podejście procesowe (w firmie wyłonione zadania ułożone są w procesy, dzięki czemu efektywnie gospodaruje się ograniczonymi zasobami),
- podejście systemowe (wymaga opracowania planów działania firmy na wielu płaszczyznach, w tym zgodności celów wynikających z poszczególnych procesów z misją jednostki),
- ciągłe doskonalenie (systemy przeglądów i auditów ukazujących niezgodności w celu ich wyeliminowania, analiza rzeczowa planów, optymalizacja funkcjonowania procesów i sterowanie procesami),
- korzystne powiązania z dostawcami (umacnianie partnerskich stosunków z dostawcami, zapewnienie niezawodności i solidności).

---

<sup>10</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s.250.

<sup>11</sup> Polska Norma PN-EN ISO 9001, *Systemy Zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.

Systemy jakości zgodne z normami ISO 9000 zostały zdrożone w wielu firmach na całym świecie. Najwięcej jest ich w Wielkiej Brytanii. Obserwuje się również bardzo dużą liczbę firm posiadających certyfikaty jakości w USA i Japonii. Polscy przedsiębiorcy również sięgają po certyfikaty jakości będące często narzędziem przewagi konkurencyjnej. Korzyści z wdrożenia systemu jakości to nie tylko zwiększenie efektu sprzedaży towarów lub usług, to również usprawnienie organizacji. Często pojawiają się słowa krytyki związane z kosztami wdrożenia i certyfikowania systemu, co dla nowo powstałych firm nie jest bez znaczenia. Można wdrażać i doskonalić system zarządzania jakością bez ubiegania się w początkowym etapie działalności o potwierdzenie funkcjonowania systemu poprzez uzyskanie certyfikatu.

Zarządzanie jakością to podejście do kierowania organizacją, w którym każdy aspekt działalności gospodarczej jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim przedsiębiorcy i ich pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie i ciągle podnoszenie kwalifikacji. Podejście procesowe w zarządzaniu jakością jest obecnie konieczne i dlatego badania naukowe prowadzone przez uczelnie wyższe nad poszczególnymi rodzajami działalności gospodarczej mają doprowadzić do opracowania modelowej struktury w odniesieniu do produktów i usług.

Każdy rodzaj systemu zarządzania oparty na jakości stosuje metody i narzędzia najbardziej przydatne do uzyskania oczekiwanego rezultatu. Cykliczne stosowanie tzw. koła Deminga, inaczej zwanego cyklem PDCA (od pierwszych liter angielskich słów: *plan – do – check – act*, czyli planuj – wykonaj – sprawdź – działaj), daje gwarancje zarządzania opartego na jakości. Poszczególne etapy tej metody sprowadzają się do:

- planu – przygotowania dokumentacji i założeń wymiennie określonych celów,
- wykonania – dokonania analizy danych, realizacji zaplanowanych działań,
- sprawdzenia – kontroli wyników i porównania wyników z planem,
- działania – kontynuacji doskonalenia (standaryzacji, konkluzji, planów na przyszłość)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> K.Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2012.



Metodami stosowanymi w procesie doskonalenia jakości dla nowo powstałych podmiotów mogą być:

- Benchmarking – kreowanie lepszych rozwiązań, bazujących na wiedzy organizacji<sup>13</sup>. Jest on procesem porównywania wyników organizacji, systemu zarządzania, procesów, produktów i usług. Jest to porównywanie własnych wyników z wynikami najlepszych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w tej samej branży.
- Just in Time – metoda wykreowana przez Japończyków, charakteryzująca się redukcją zapasów do minimalnego poziomu, zsynchronizowania zaopatrzenia z produkcją lub świadczeniem. Metoda stosowana w celu poprawienia wyników i zyskowności oraz uproszczenia procesów w organizacji, w tym zbędnych czynności.
- Reengineering – metoda przeprowadzenia szybkich, radykalnych zmian w celu przeprojektowania kluczowych procesów przedsiębiorstwa dla osiągnięcia przełomowej poprawy w krótkim czasie.
- Outsourcing – to przedsięwzięcie polegające na wyodrębnieniu ze struktury organizacyjnej firmy realizowanych przez nią zadań i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym<sup>14</sup>.

Wymienione i opisane systemy zarządzania jakością, jak również metody doskonalenia systemów zarządzania jakością mogą być realizowane we wszystkich nowo powstałych podmiotach gospodarczych. Wybór narzędzi i metod zarządzania opartego na jakości jest decyzją przedsiębiorcy. Wybór ten winien uwzględniać potrzeby firmy, ale przede wszystkim potrzeby odbiorcy – klienta. Jego satysfakcja przekłada się na sukces działającego podmiotu w gospodarce rynkowej.

### **3. Zarządzanie jakością a satysfakcja klienta**

Natura i znaczenie potrzeb klienta jest kluczem do prawidłowej adaptacji produktów oraz usług oczekiwanych przez nabywców. Zrozumienie i pomiar

---

<sup>13</sup> J.H. Harrington, *The Complete Benchmarking Implementation Guide. Total Benchmarking Management*, McGraw-Hill, 1996, s. 1.

<sup>14</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 7.

satysfakcji klienta stanowi przedmiot zainteresowania wielu menadżerów. Przedsiębiorcy nie mogą być obojętni na oczekiwania klientów, bowiem to od nich zależy sukces przedsięwzięć gospodarczych. Aby osiągnąć ten cel, bardzo ważne jest, aby nowo utworzona firma miała opracowaną strategię badań i konsultacji. Dzięki nim dostarczone są użyteczne informacje, na podstawie których organizacja może podejmować sprawne działania w tym zakresie. Cele i zastosowanie badań determinuje wybór odpowiednich metod. Nie ma jednej „najlepszej” metody badawczej. Firmy są najbardziej skupione na metodach ilościowych, takich jak badania ankietowe, w których kładzie się nacisk na to, aby z doboru próby można było wyciągnąć wnioski na temat opinii wszystkich klientów. Metody jakościowe natomiast pozwalają dogłębnie zrozumieć genezę konkretnych opinii i dostarczają danych, które wyjaśniają przyczyny satysfakcji lub jej braku.

Metody zarządzania jakością charakteryzują się powtarzalnymi, opartymi na naukowych podstawach, zaplanowanymi sposobami postępowania związanymi z realizacją zadań. Metody te dzielą się na metody projektowania procesów oraz metody sterowania jakością. Wśród metod tych wymienić należy:

- Metodę QFD (Quality Function Deployment)<sup>15</sup>, która pozwala uzyskać wysoką jakość projektu i zapewnić jego zgodność z oczekiwaniami klientów. Metoda ta jest sposobem „tłumaczenia” informacji pochodzących z rynku na język techniczny dla projektantów i konstruktorów. Zastosowana ją w 1972 r. w stoczni Mitsubishi w Kobe.
- Metodę FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), polegającą na analizie przyczyn i skutków wad. Sprowadza się ona do rozpoznania rzeczywistych przyczyn powstania usterek i zastosowaniu środków prewencyjnych<sup>16</sup>.
- Metodę DOE (Design of Experiments), polegającą na przeprowadzaniu eksperymentów w celu znalezienia nowych, lepszych sposobów zlikwidowania problemu<sup>17</sup>.

Jedną z nowocześniejszych metod zarządzania jakością jest Six Sigma. Polega na perfekcyjnej realizacji procesu z granicą błędów zaledwie na poziomie

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 221.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 229.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 237.

0,0003. Metoda ta została po raz pierwszy opracowana i wdrożona w firmie Motorola w latach osiemdziesiątych. Inne korporacje, które wprowadziły ten system, to Ford, Sony, Nokia. Motorola nie wymyśliła wspomnianej metody, aby umocnić swoją pozycję na rynku – ale w momencie poszukiwania sposobu utrzymania się na nim. Od momentu pionierskiego wdrożenia metody Six Sigma wiele się zmieniło, w tym sama metoda – jej udoskonalenie spowodowały, iż stała się bardziej uniwersalna. Do podstawowych cech systemu Six Sigma zaliczyć należy:

- skupienie uwagi na kliencie,
- zarządzanie poprzez dane i fakty,
- skupienie na procesach,
- zarządzanie z wyprzedzeniem wydarzeń,
- pełna, niczym nieograniczona współpraca,
- dążenie do perfekcji<sup>18</sup>.

Choć wiele podstawowych zasad i narzędzi Six Sigma można odnaleźć w filozofii W.E. Deminga, ta metoda zarządzania wydaje się bardziej doskonała i zaawansowana. Wśród wielu korzyści, jakie oferuje Six Sigma, wymienia się: poprawę produktywności, zyskowności, wydajności, obniżkę kosztów, skrócenie czasu trwania cyklu, zmianę kultury organizacji i najważniejsze – wzrost satysfakcji klientów.

Narzędzia stosowane w procesie doskonalenia jakości służą do zbierania i przetwarzania danych związanych z różnymi aspektami jakości. W nauce o zarządzaniu przez jakość wyróżnia się 7 starych i 7 nowych narzędzi pomiaru. Do tradycyjnych należą:

- histogram,
- diagram Ishikawy,
- diagram Pareto,
- wykres korelacji,
- arkusz kontrolny,
- karty kontrolne,
- blok schematowy<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> P.S. Pande, R.R. Cavanagh, *The Six Sigma Way*, McGraw-Hill, 2000, s. 6.

<sup>19</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa, 1999, s. 221.

Do „nowej siódemki” narzędzi zarządzania jakością zalicza się:

- diagram relacji,
- diagram pokrewieństwa,
- diagram systematyki,
- diagram macierzowy,
- macierzową analizę danych,
- wykres programu procesu decyzji,
- diagram strzałkowy<sup>20</sup>.

Nowe narzędzia nie mają zastąpić tradycyjnych, ale je uzupełnić. Razem tworzą zespół narzędzi do rozwiązywania problemów z różnych sfer organizacji<sup>21</sup>.

Satysfakcja klienta jest wyznacznikiem poziomu jakości oferowanych produktów. Z koncepcją satysfakcji wiąże się wiele trudności, z uwagi na to, że:<sup>22</sup>

1. satysfakcja nie jest statyczna, lecz zmienia się w czasie (nowe doświadczenia i poziom świadomości zmieniają potencjalny poziom satysfakcji, jaki można osiągnąć),
2. satysfakcja jest na ogół złożona (stanowi mieszankę doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia),
3. satysfakcja rodzi się w społecznych kontekstach (cechują je duże zróżnicowanie i zmienne, które mogą być nieprzewidywalne),
4. powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia (szczególnie tam, gdzie rozważa się mało uchwytny aspekt),
5. powody do niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia (szczególnie w stanach wyjątkowych),
6. bez zrozumienia powodów satysfakcji zachodzi obawa błędnej interpretacji „poprawnego wyniku”, jako powód, aby niczego nie zmieniać.

Kluczowe znaczenie dla nowego przedsiębiorcy ma zrozumienie oczekiwań klienta i uświadomienie sobie mechanizmów ich powstawania. Czynniki wywierające wpływ na oczekiwania sprowadzają się do:

- a) potrzeb osobistych,
- b) poprzednich doświadczeń,

<sup>20</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 133.

<sup>21</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Kompleksowe wykorzystanie 7 „nowych” metod TQM*, „Problemy Jakości” 2000, nr 8, s. 4.

<sup>22</sup> *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, KPRM, Warszawa 2008, s. 20.

- c) przekazywanych informacji,
- d) ukrytych przekazów.

Różne metody badawcze pozwalają na analizowanie wielu elementów funkcjonującego systemu zarządzania satysfakcją ogólną w organizacji i skupienie uwagi na kliencie. Główne wyzwanie w badaniu to nie tylko zarządzanie, ale również kultura firmy. Wyzwaniem dla nowych podmiotów gospodarczych jest umiejętność przekładania zebranych danych z informacji na działanie. Pojęcie procesowego zarządzania przedsiębiorstwem wywodzi się z koncepcji Ronalda Coase'a, który pierwszy dostrzegł w przedsiębiorstwie miniaturę rynku i zasugerował, że każde działanie wewnątrz niego nie może być rozpatrywane w sposób globalny, ale jako indywidualny element procesów, przyczyniający się jednak do sukcesu całości. Szybkie i nieustanne dostosowanie się nowych przedsiębiorstw do zmieniających się wymagań rynku, noszące miano działań w czasie teraźniejszym, jest możliwe dzięki szybkiemu reagowaniu na wyzwania stawiane podmiotowi i wykorzystaniu nowych trendów zarządzania i technik elektronicznych w wymianie informacji przy wszelkiego rodzaju działaniach na wielu płaszczyznach.

#### 4. Nowe wyzwania i trendy na rynku działalności gospodarczej

Sam pomysł na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej nie zawiera w sobie wartości ekonomicznej. Nabiera jej wtedy, gdy pomyślnie zostaje przekształcony w biznesplan, a następnie wdrożony. Badania wykazują, iż autorami najbardziej oryginalnych pomysłów prowadzących do sukcesu byli w większości przedsiębiorcy mający niewielkie lub żadne doświadczenie w biznesie. Byli na początku swojej drogi, tak jak Steve Jobs i Steve Wozniak (Apple) lub Gordon Moore i Robert Noyce (Intel). Przebłytek geniuszu musi przerodzić się w dojrzałą koncepcję<sup>23</sup>, którą trzeba doskonalić w oparciu o oczekiwania klienta. Wartość dla klienta ma zaś to, co jest lepsze w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami lub rozwiązaniami. Nie bez znaczenia będzie również rozmiar rynku, na którym chcemy produkt umieścić. Należy wskazać potencjalnych odbiorców i zgodnie z ich potrzebami produkt do-

<sup>23</sup> A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 32–33.

skonalić, nie zapominając o zachowaniu określonego stopnia odmienności od konkurencyjnego produktu. Przy wdrażaniu nowych produktów głównym celem jest ulepszenie wartości oferowanej klientom. Innowacje w systemie biznesowym związane są z obniżeniem kosztów i przyspieszeniem procesów, co daje oszczędności, na których korzystają klienci z uwagi na niższą cenę. Każdy dobry pomysł przed realizacją musi przejść test wykonalności. Oprócz czynników szczególnych, które mogą sprawić, że pomysł jest niewykonalny (aspekty prawne, standardy), należy poddać ocenie środki i czas niezbędny do jego realizacji.

Źródłem pomysłu na dobry produkt czy usługę są badania i konsultacje rynkowe. Poznanie preferencji klientów pozwala szukać sposobów ich zaspokojenia. Również konsultacje z ośrodkami wspierania przedsiębiorczości, centrami wspierania biznesu, firmami doradczymi, centrami transferu technologii, konsultantami i funduszami inwestycyjnymi dają olbrzymie możliwości inspiracji, wsparcia i finansowania. Współczesny rynek otwiera przed nowymi przedsiębiorcami duże możliwości. Umiejętne wykorzystanie dorobku naukowego w dziedzinie wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania przez jakość może okazać się rozwiązaniem pozwalającym nie tylko przetrwać nowej firmie, ale od początku doskonalić wprowadzony produkt lub usługę poprzez poszukiwanie rozwiązań w celu uzyskania możliwie wysokiego poziomu satysfakcji klienta.

Upowszechnienie technologii informacyjno-komunikacyjnych (w tzw. epoce krzemu, w której, dzięki ładunkom elektrycznym ożywiającym cząstki krzemu i piaskowym tworom – światłowodom, międzyludzką komunikację fizyczną zastąpiono informacją w postaci bitów) wywarło ogromny wpływ na różne przejawy życia gospodarczego. Ponieważ zmiany te mają charakter bardzo dynamiczny, pojawił się szereg nowych trendów w obszarach technologii informatycznej. Towarzyszą nam one niemal na każdym kroku, przyczyniając się jednocześnie do transformacji procesów biznesowych. Nie ulega wątpliwości, że ich wykorzystanie może wymagać zmian nie tylko w sferze technicznej, ale też zmiany o charakterze organizacyjnym, w komunikacji z pracownikami i klientami, w procesie kształcenia i nabywania kompetencji, a także w innych obszarach funkcjonowania. Kluczową kompetencją podmiotów działających w zmieniającym się świecie staje się zdolność adaptacji do przemian oraz wykorzystania trendów. Jednym z najważniejszych narzędzi umożliwiających

skuteczną adaptację jest niewątpliwie zrozumienie istoty zachodzących procesów, ale też testowanie i innowacyjność, czasem właśnie działania poza systemem czy poza dotychczasowymi modelami organizacyjnymi i biznesowymi<sup>24</sup>. Kluczowa kompetencja we współczesnej gospodarce to umiejętność dostrzegania trendów i źródeł zmian we wszystkich wymiarach życia oraz ich adaptacja do własnej praktyki organizacyjnej. Czas prostych recept dobiegł końca. Gospodarka oparta na wiedzy ma charakter hiperkonkurencyjny i jednocześnie hiperkooperacyjny. W firmie opartej na wiedzy najważniejszą rolę odgrywa kapitał intelektualny. Przedsiębiorca dysponujący wysokim kapitałem intelektualnym, sprawnym zarządzaniem oraz posiadający rozwinięte i dobrze wykorzystywane relacje – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne – z otoczeniem (klientami, dostawcami, interesariuszami, a także władzami i lokalnymi społecznościami) będzie osiągał pożądane przez siebie wyniki.

Organizacja inteligentna to przedsiębiorstwo przyszłości. Ocenia się, że w perspektywie kilkunastu lat nastąpi wyraźny rozwój przedsiębiorstw inteligentnych, a ich udział w tworzeniu produktu będzie coraz większy. Dochodzenie do organizacji inteligentnej będzie dotyczyło wszystkich typów firm, niezależnie od ich wielkości. Firmy będą się przekształcały w organizacje inteligentne, dokonując przemian w zarządzaniu poprzez przechodzenie od biurokratyzowanych struktur hierarchicznych do struktur zdecentralizowanych<sup>25</sup>. Warto dziś, wchodząc na rynek podmiotów gospodarczych, tworzyć przedsiębiorstwo przyszłości w oparciu o nowoczesne trendy.

Przedsiębiorstwa, które chcą zaistnieć na rynku nowej epoki, muszą mieć świadomość, że przewagą jutra jest innowacyjność, czyli umiejętność generowania nowych wartości. Coraz krótsze cykle produktów wymagają działań efektywnych na każdym z etapów ich wytwarzania. Stwarza to zapotrzebowanie na wszechstronną wiedzę i umiejętność przewidywania zmian. Cechę tę przypisywało się do niedawna przede wszystkim menedżerom japońskim. Przykładem mogą być m.in. wyniki badań porównawczych przeprowadzonych w 1989 r. w USA i Japonii, dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej nowego wieku. Niemal 80 procent amerykańskich przed-

---

<sup>24</sup> *Cyfrowa gospodarka, kluczowe trendy rewolucji cyfrowej*, red. D. Batorski, Warszawa 2012.

<sup>25</sup> S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Warszawa 2009, s. 5.

siębiorstw wypowiedziało się za jakością jako podstawowym czynnikiem konkurencyjności, japońskie przedsiębiorstwa natomiast uznały za czynnik konkurencyjności „jutra” innowacyjność. W 1998 r. były prowadzone badania w zakresie czynników konkurencyjności „jutra” podczas trwania Europejskiej Konwencji Jakości w Paryżu. Respondentami było 2 tys. uczestników zjazdu – głównie przedstawiciele przemysłu europejskiego, ale także amerykańskiego i japońskiego. Ponad 80 procent ankietowanych wymieniło innowacyjność jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej<sup>26</sup>. Zarządzanie jakością przez wartość dla klienta jest koncepcją wykorzystywaną współcześnie przy łańcuchu dostaw, relacjach z klientem i reinżynierii procesów biznesowych.

## Podsumowanie

Współczesną gospodarkę cechują dynamiczne zmiany otoczenia gospodarczego. Skutki spowolnienia gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 roku odczuwamy również dzisiaj. Wiele rozwiniętych gospodarek osiąga ujemny wzrost gospodarczy lub znajduje się w stagnacji, co wywołuje atmosferę niepewności jutra. W takich warunkach rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej jest szczególnie trudne. Aby sprostać tym wyzwaniom, przedsiębiorcy pragnący utrzymać się na konkurencyjnym rynku winni wdrażać systemy zarządzania jakością, obserwować potrzeby klienta i mierzyć ich satysfakcję osiąganą z zakupionych przez nich produktów i usług, rozumieć istotę potrzeb klientów oraz trafnie przewidywać, w jakim kierunku będą one ewoluowały i tę wiedzę wykorzystać w procesie podejmowania decyzji. Efektywne wykorzystanie potencjalnych możliwości firmy wymaga dziś podążania za nowymi trendami na rynku, wdrażania nowoczesnych metod zarządzania zorientowanych na klienta. Prowadzenie działalności gospodarczej opartej na wiedzy pozwoli przedsiębiorcom podejmować nowe wyzwania i sprostać nowym trendom na rynku.

Przejęcie od masowej produkcji do masowej personalizacji produktów (*masscustomization*) sprawia, że dotychczasowi konsumenci dysponują częścią działań do tej pory zarezerwowanych dla producentów. Mimo woli więc **konsu-**

---

<sup>26</sup> Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.



**ment** staje się **producentem**, gdyż może uczestniczyć w procesach związanych z realizacją produktu. Często jego wiedza i pomysły stają się decydujące, szczególnie na etapie projektowania produktu. Jako przykład może posłużyć proces projektowania samochodu osobowego Ford Mustang. Zespół projektowania wzmocniono o dwustu stałych klientów. Model ten stał się ogromnym sukcesem ekonomicznym koncernu Forda. Wymiana poglądów i myśli za pośrednictwem sieci informacyjnej przyczynia się także do zwiększenia zasobów informacyjnych. Użytkownicy sieci stają się w pewnym sensie producentami przez samodzielne tworzenie nowych aplikacji, chociażby przy kupnie samochodu.

Szybkie i nieustanne dostosowanie się przedsiębiorstw do zmieniających się wymagań rynku, noszące miano **działań w czasie rzeczywistym**, jest możliwe dzięki zastosowaniu technik elektronicznych w wymianie informacji przy wszelkiego rodzaju transakcjach. Szybkość gromadzenia i przetwarzania danych sprawia, że baza danych może być stale uaktualniana, co zwiększa efektywność działań w procesach podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Wymienione reguły gospodarowania muszą zatem stanowić punkt wyjścia dla przedsiębiorstw opracowujących i wdrażających strategie, pozwalające im być konkurencyjnymi. Niezaprzeczalnie w strategiach obiektem zainteresowania powinna być jakość produktów, procesów, systemów i zarządzania<sup>27</sup>.

## Literatura

Blikle A.J., *Doktryna jakości*, Warszawa, 2009.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

*Cyfrowa gospodarka, kluczowe trendy rewolucji cyfrowej*, red. D. Batorski, Warszawa 2012.

Ćwiklicki M., Obora H., *Kompleksowe wykorzystanie 7 „nowych” metod TQM*, „Problemy Jakości” 2000, nr 8.

Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 1999.

Harrington J.H., *The Complete Benchmarking Implementation Guide. Total Benchmarking Management*, McGraw-Hill, 1996.

<http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsiębiorczosc>

Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

---

<sup>27</sup> *Ibidem*.

- Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Warszawa 2009.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Pande P.S., Cavanagh R.R., *The Six Sigma Way*, McGraw-Hill, 2000.
- Polska Norma PN-EN ISO 9001, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- Rutkowski I.P., *Strategie produktu. Konceptcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa, 2011,
- Skrzypek E., *Zarządzanie procesami w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 2008.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, pod. red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
- Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, KPRM, Warszawa 2008.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

### Streszczenie

Tworzenie przez młodych przedsiębiorców nowych podmiotów gospodarczych ukierunkowanych na generowanie dochodów, będących swoistym źródłem utrzymania, jest w XXI wieku dużym wyzwaniem. Wdrożenie w nowej firmie systemów zarządzania jakością może pomóc w utrzymaniu się na konkurencyjnym rynku. Umiejętność badania satysfakcji klientów jest kluczem poznania oczekiwań potencjalnych nabywców produktów i usług. Czynniki kształtujące poziom satysfakcji klienta przekładające się na jakość oferowanych wyrobów pozwalają przedsiębiorcom w fazie rozwoju firmy podejmować nowe wyzwania i sprostać nowym trendom na rynku gospodarczym.

**Słowa kluczowe:** jakość, zarządzanie jakością, metody doskonalenia jakości, nowe podmioty gospodarcze, satysfakcja klienta.

**THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
IN THE NEWLY ESTABLISHED BUSINESS ENTITIES**

**Summary**

Taking up challenges by young entrepreneurs for creating new business entities directed at generating incomes being a peculiar source of upkeep is a big challenge in the 21st century. Implementing in activity the new company of quality management systems can help keep a company on the competitive market. The ability of research the satisfaction of customers is a key of getting to know expectations of potential buyers of products and services. Factors shaping the level of customer satisfaction is reflected in the offer quality of products allow businesses in the development phase of aspire for new challenges and trends on the economic market.

**Keywords:** quality, quality management, methods for improving the quality of, new business entities , customer satisfaction.

*Translated by Arkadiusz Konkolewski*